

経営組織過程(下) II

——経営管理総論(X)——

吉 田 準 三

(流通経済論集 Vol. 9, No. 3 より続く)

VI マーチ、サイモンの組織論(続き)

(4) 組織体への参加意思決定

——動機付けの制約条件II¹⁾

前号において見た如く、マーチ、サイモンは、従業員の生産活動への動機付け (motivation to produce) が、(a)個々の従業員によって想起される行動代替案、(b)それらの行動から予想される結果、(c)それらの結果が彼らにもたらす価値、の3つによって決まる関数であることを論じ、特に、ある人間集団の一員でありたいという帰属意識が強く、その集団と一体感を個人が強く持っていればいるほど、個人は集団の規範を彼自身の行動規範とみなす度合が強いことを強調した。ただし、一人の従業員は会社(企業または組織体)の一員であると同時に、会社外の集団(家庭や社交クラブ、教会など)の一員でもあり、さらに、非公式な作業仲間集団のような会社の下位集団(subgroup)の一員でもあり、それらの諸集団が集団構成員に課す行動規範が、複合的な影響を与える。特に、同一作業に従事する仲間集団の持つ価値基準や行動規範は、その成員である個人の行動を強く拘束する。それは、時には、会社の業務規定を無視させるほど、強い影響力を持っている。

以上のような従業員の生産活動への動機付けと並べて、マーチ、サイモンは、さらにもう一つの人々の意思決定問題として、組織体への参加意思決定 (decision to participate) をとりあげる。組織体への参加意思決定は、いわゆる組

織均衡論における、「組織体の参加者(構成員、貢献者)は、彼らの提供する貢献より大きな効用を持つ誘因を組織体から得られる限りにおいて、組織体への参加つまり貢献を続け、その限りにおいて組織体は存続できる」という基本テーマに根ざすものであり、その意思決定のメカニズムを理解しないでは、近代組織論を論ずることはできない。マーチ、サイモンは特に従業員の回転(turnover)あるいは退職(withdrawal)の意思決定を、a)組織体から去りたいと希望する度合の強さと、b)組織体から他へ転職できる容易さの2つの側面から、詳細に検討している。

a)組織体から去りたいと希望する度合の強さに影響する諸要因

その第1は、従業員が彼の仕事に不満である度合である。もし従業員が彼の仕事と考えるものについて満足していれば、彼は辞めたいと考えることは少ないに違いない。ここで注意を要することは、しばしば、会社が彼に与える仕事と、彼自身が自分の仕事とみなすものとが異なることがあることであり、その差異が大きいと不満も高まる傾向があることである。

第2の要因として、仕事上の諸関係の予想可能性があげられる。たとえば、一定の生産高をあげるのに要するコスト額の予想の難易などである。仕事上の予想が立て易ければ、仕事を遂行する上で迷うことも少なく、仕事についての不安も低く、満足度は高い傾向にある。

第3の要因は、仕事の要求するものと、他の社会的役割との両立性である。たとえば、休日・深夜作業が多い職業においては、家庭生活やその他の社会生活との両立性が乏しく、それが仕事に対する不満を高め、退職・転職の動機と

1) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1965, pp. 83-111.

なる。

さらに、以上の3つの要因のそれぞれについて、マーチ、サイモンは、いろいろな要因が影響することを細説している。たとえば、仕事についての自分のイメージと実際の仕事との格差は、仕事の割り当てに自分が参加できる度合が大きければ小さくなる傾向があること、高い教育を受けた者ほど、そのような格差を大きく感ずること、また当然のことながら、地位や金銭的報酬が大きいと、そのような格差を感じることが少ない傾向があることなどをあげている²⁾。

なお、以上の要因の他に、組織体の大きさが退職希望度に影響を与える。ただし、組織の大きさが大きいほど、退職希望度が高まる反面で、小会社の場合には転職即退社となるところを、大会社の場合には、社内の配置転換で不満を解消できるので、逆に、退社に至るケースが少ない傾向があることに注意を要する。

b) 他へ転職できる容易さに影響を与える要因

従業員の他へ転職あるいは退職する意思決定に影響を与える要因の他の一群は、他へ転職できる容易さであり、そのもっとも大きなものは、外部の経済情勢である。好況の際には転職は容易であり、現在の仕事や労働環境に不満な人々は、どんどん他へ転職するであろう。ただし、実際には、経済全般の好・不況だけでなく、特定の職種および地位についての求人と求職の相対関係が問題であり、また、男女の性別によっても異なる。さらに、女子の場合には未婚、既婚によっても異なる。そして、女子の場合には結婚とともに退職することも多いので、結婚率と退職率の間に密接な関連がある。

労働者の年齢が高まると転職は容易でなくなる。それから、社会的地位が高いほど、転職は容易である。アメリカの場合には、人種によって社会的地位に差があり、白人は黒人より地位が高く、ユダヤ人はユダヤ人でない人々より地位が低い。それにつれて、黒人やユダヤ人の転職は、より難しい。

勤続年数が長くなると業務内容が専門化して

来るので、それにつれて、外部へ転職することは難しくなる。また、会社側でも、彼の交替要員を見つけることが難しくなるので、長期勤続者特に高級技術者や管理者の転職には歯止めをかけるような措置をとるので、自然、転職率は低くなる。

以上のような従業員個人の職業上の特性と並んで、転職先の会社の視度 (visibility of an organization) つまり、転職希望者から目を付けられる度合が問題となる。まず、転職者を受け入れる会社の数が多ければ多いほど、転職先を見つけることは容易となる。個々の会社についていえば、その規模が大きいほど、目立つ製品を生産・販売しているほど、評判が高いほど、社会的地位の高いほど、高級な職業の会社ほど、急成長の会社ほど、転職者から目を付けられ易い。また、転職者の住所に近い会社、あるいは、種々の形で接触の多い会社ほど、視度が高い。

逆に、会社側が適当な人物を見つけ易い度合も問題となる。そして、求職する転職希望者と求人する会社とが、相互に適当な相手を見つけ易い度合が、転職率に影響する。

次に、個人が適当な転職先を探索する性向 (individual's propensity to search) には、個人差がある。転職先の探索は、1つには現状に対する不満から発生すると同時に、実際にどの程度の探索を行なうかは、情況に反応する個人の習慣に依存する。まず、一般に、ある程度不満があっても、それが一定の水準に達するまでは、転職先の探索は開始されない。どの程度の不満で転職を考えるようになるかは、人によるのである。そして、ある仕事や組織体に長くたずさわるとつれて、慣性によって、それから離れにくくなる傾向が生ずる。そして、転職先を探索する場合でも、慣れた仕事に近いものを探す傾向を生じさせる。

以上をまとめると、他へ転職する容易さに影響する諸要因としては、1) 一般経済の好・不況、2) 個人の職業上の特性、3) 適当な転職先を見つける容易さと、適当な転職希望者を会社側が見つける容易さ、つまり、求人と求職の相対関係、

2) *Ibid.*, pp. 95-97.

4)個人の不満に耐える限界およびなるべく仕事や会社を変えまいとする慣性、の4つが考えられる。

以上のような組織体参加者としての従業員の参加意思決定に関する考察は、他の種類の参加者、企業の場合では、出資者、顧客などにも拡大されねばならないが、ここでは省略する。

VII 社会—技術システム論

(socio-technical system theory)

テイラーの科学的管理法は作業組織を技術的側面から整備して、もっとも能率的な作業システムを構成することを狙い、そこでは作業者は人間としてよりも、機械と同列の道具の一種とみなす傾向があった。それに対し、人間関係論や組織均衡論の立場から経営組織を見る人々は、経営組織を人間の集団から成るものと見、そうした集団内の人々の人間的行動のあり方を実態に即して理解し、それに対処する方策を探ろうとしたのである。しかし、実際の経営組織は、生産の技術的システムと人間集団の構成する社会システムの両相を兼ねているのであり、そのような2つのシステムの複合体として考察しない限り、経営組織の十分な理解は難しい。古典的人間関係論や組織均衡論が、集団内の個人の感情の動きや個人的意思決定のメカニズムについて、それまでの伝統的管理論のとりあげなかった人間的側面を明らかにした功績を認めるとしても、生産活動は単に人間だけで行なわれるものでなく、機械・工具・装置などの物的システムと人間システムとの合成から成る生産システムによって行なわれるのである。そこで、生産活動の組織は、生産の物的・技術的条件によって制約される。むしろ、テイラー以来の伝統的管理論は、そうした生産の技術的条件を強調していたのであり、その限りにおいて正しいものであった。ただ、あまりに技術的側面に偏り過ぎ、人間的側面を無視して来たところに問題があった。その反動として、最近的管理論は、逆に、管理の人間的側面を強調するに至ったの

であるが、そのこと自体は正しいとしても、単に、組織体内の個人の集団行動の実態を行動科学的に解明することだけで、管理のあり方を解明しつくせるものではない点で、逆の偏りがある。企業の経営管理は、企業が社会的・経済的制度として存立している限り、経済的合理性を追求する金銭的・財務的側面を重視しなければならないと同時に、生産・流通活動の物的・技術的側面や、企業内外の人々の社会的・心理的側面つまり人間的側面をも考慮しなければならない。経営管理は、そうした財務的・技術的・人間的諸側面のからみ合ったものとして理解されねばならない。しかし、従来の管理論の諸学説は、それらの諸側面のいずれかの1つに偏り、それらの諸側面を統合する観点から統合的管理論(unified theory of management)を展開しようとする試みは少なかった。それは、そうした諸側面のからみ合いが複雑で、相互に矛盾するものもあり、その統合が困難なためである。結論的にいえば、そうした矛盾した諸側面の条件を幅広く考慮に入れ、それらの条件のすべてについて、ある程度以上の満足をもたらす均衡的管理政策を探求することが、これからの管理論の課題となるであろう。

そうした複合的管理論への第1段階は、異なる管理側面の間の相互関係の解明である。経営組織過程についていえば、たとえば、生産活動の技術的条件と経営組織との関係の解明などがその1つであり、それはバーンズ、ストーカー、ウッドワード、ロルシュらによって、社会—技術システム論として展開された。それらのすべてを詳細に検討する余裕はないが、次に、そのいくつかを例示する。

(1) ウッドワードの研究

ウッドワードは1954年から1955年にかけて、イギリスのサウスエセックス地方の代表的企業100社について実態調査を行ない、その結果を分析して、Joan Woodward, *Industrial organization*, 1965 を著わした。その中で、生産活動の技術的条件と経営組織の間に密接な関係があることを明らかにした。特に、1)個別受注生

第1表 作業者に対する管理者の割合³⁾

	管理者数	作業者数	割 合
1)個別受注生産企業	20人	435人	1 : 22
2)大量生産企業	60	915	1 : 15
3)装置生産企業	375	2,635	1 : 7

産企業、2)大量生産企業、3)装置生産企業のそれぞれにおいて、組織形態や管理方式に差異があることを強調した。それは、たとえば、作業者数と管理者数の割合などにおいて顕著であった。(第1表参照)

また、スタッフの作業者に対する割合も同様に、1人のスタッフに対する作業者数が、1)個別受注生産企業では平均で8.5人であるのに対して、2)大量生産企業では5.6人、3)装置生産企業では2.2人となっており⁴⁾、そこに生産の技術的特性が、管理者やスタッフの数と作業者の数の割合における差異に反映している。1人の管理者が監督している作業者の数が多いということは、いわゆる統制の範囲(span of control)が広いということであり、また、作業者に比べてスタッフの数が多いことは、高度の技術的知識をもった要員が必要な装置生産企業などの特性といえる。ただ、個別受注生産企業で管理者の割合が小さく、スタッフの割合も小さいというのは奇異に思われるかも知れないが、実際には、個別受注生産企業では、製品の作り方や作業の進め方について、作業者の創意と熟練に依存している度合いが強く、ゆるい管理が行なわれているという事情があることに留意すべきである。それは、個別受注生産企業においては、受注単位ごとに作業条件が異なり、あらかじめ一定の作業方式を定め、その通りに作業を行なわせる厳格なリーダーシップを発揮することが困難なためである。そのように、生産活動の技術的条件の差異が、単に作業の組織形態(管理者・スタッフと作業者の割合など)の差異を生むばかりでなく、管理者のとりリーダーシップ・スタイルにまで差異を生じさせる。この点は、単に、

生産形態の異なる企業の間での差異として出現するだけでなく、同一企業内部の諸部門についても、各部門の担当する業務活動の特性に応じて、それぞれの部門の組織形態やリーダーシップ・スタイルの差異となって現われる。そうした部門間の差異を解明したものに、ロールシュの研究がある。

(2) ロールシュの研究

ロールシュは、その著『製品革新と経営組織』(J.W.Lorsch, *Product innovation and organization*, 1965.)において、新製品開発に成功するためには研究開発部門だけでなく、製造、販売、財務などの諸部門の協力が必要であるが、そうした諸部門の間には業務活動上の特性に差異があり、そうした差異が研究開発活動における協力を妨げているので、そうした差異を埋めるような中間的特性を持った調整機関(特別委員会または常置の調整部門)を設けるべきであると主張した。ここでは研究開発活動そのものに立ち入る余裕はないが、ロールシュがそうした主張を裏付けるために行なった、いくつかの会社の諸部門の業務上の特性(task specialization)に関する実態調査の結果が重要である。そのいくつかを例示すれば、次のような結果となっている。

① 課業の確実性(task certainty)⁵⁾

基礎研究部門3、応用研究開発部4、販売部5、製造部9というスコアで、各部門の業務活動の確実性が高まる。つまり、研究開発部の仕事はもっとも確実性に乏しく、販売部がそれにつぎ、製造部の仕事はもっとも確実性が高いという性質がある。

② 統制の範囲(span of control)——部下の数⁶⁾

基礎研究部門1、応用研究部門4、販売部2、製造部3というスコアで、部下の数が多くなっている。応用研究部門は、ある程度開発された技術を実際に応用する研究を行なう部門で、その業務はある程度見通しが立つような性格の

3) Joan Woodward, *Industrial organization*, 1965, p. 57.

4) *Ibid.*, p. 60.

5) J.W.Lorsch, *Product innovation and organization*, 1965, p. 45.

6)~9) Lorsch, *Ibid.*, p. 46.

ものである。

③ 管理階層の数⁷⁾

部長から末端の作業者に至る中間管理階層の数は、基礎研究部門1，応用研究部門，販売部がともに2，製造部3というスコアで多くなる。

④ 業績評価の明細さ (specificity of review of performance)⁸⁾

基礎研究部門1，応用研究部門，販売部がともに3，製造部4というスコアで，業績評価が明細に行なわれる。

⑤ 統制の中央集権性⁹⁾

基礎研究部門2，応用研究部門，販売部がともに3，製造部4というスコアで，中央集権的統制が行なわれる。

以上の②～⑤に見られるように，業務活動の不確実性が高い基礎研究部門では，統制の範囲は小さく，管理階層の数は少なく，業績評価および中央からの統制はゆるく，各成員（研究者）の自主的活動の余地が大きい。それに対し，業務活動の確実性の高い製造部では，逆に，厳格な統制を行なう組織形態がとられており，応用研究部門と販売部は，その中間の特性を持っていることが判る。

さらに，ロールシュは，各部門によって，職務上の指向性 (occupational orientation) に差異があることを明らかにした¹⁰⁾。ここで職務上の指向性とは，①対人関係の指向性，②課業の指向性，③時間の指向性の3つのことである。

①の対人関係の指向性は，いっしょに働く仲間としてどのような人を好むかをペーパーでテストした結果を集計したものであるが，製造部の人々は，命令的な人を選好したのに対し，基礎研究部門の人々は，もっとも寛容な人を好み，応用研究部と販売部の人々は，その中間であった。

②の課業の指向性は，それぞれの部門が，他の関連部門の課業にどの程度の関心を持つかを測定したものであるが，たとえば，製造活動に2つの研究部門が，かなりの関心を示したのに

対し，市場の動向には，製造・研究部門はあまり関心を持たず，さらに，研究活動に対しては，製造・販売両部門ともあまり関心を持っていなかったという結果が出た。

③の時間の指向性は，長・中・短期的な問題のどれに関心があるかを示す指標である。基礎研究部門は実にその就業時間の89%を長期的問題の解決のために費し，短期的問題にはほとんど時間をかけない。製造部は，58%の時間を短期的問題の解決に費し，残り時間の27%，15%を中，長期的問題に振り向ける。応用研究部門と販売部の時間指向性は，その中間的特性を示す。

以上のように，ロールシュは各部門ごとに，課業の確実性，組織構造および統制方式の厳格さ，職務上の指向性などの各次元に関して大きな差異が存在し，それが研究開発活動における各部門の協調を妨げているという事情を明らかにし，それを改善するために，中間的特性をもった調整機関の設置を勧告したのである。

以上のように，ウッドワードは生産活動の技術的条件の差異が組織構造および統制方式に差異を生じさせている実態を明らかにし，ロールシュは同一企業内部の諸部門における業務活動の特性の差異が，それぞれの部門の組織構造や統制方式に差異を生じさせている事実を明らかにした。そのような業務活動の技術的条件を考慮に入れなければ，組織構造や統制方式，リーダーシップ・スタイルなどの組織編成上の特性を規定することはできないのである。

VIII 経営組織の総合モデル

これまで経営組織に関する諸見解を個別に検討して来た。

まず，第1に経営組織図および業務規定集に明示されるような公式組織をとりあげた。公式組織は，多数の人間が協同して共通の企業目的の達成のために活動する際に，専門化・分業・協業により職能が横断的に分化するとともに，

10) Lorsch, *Ibid.*, pp. 47-50.

作業や業務活動を実行する人々とそれらの人々を管理・統制する管理者とに、上下に階層分化するのを体系化したものであり、経営組織の骨格を形成するものである。従来の経営組織論はそのような公式組織の編成とその運用に重点をおいて展開されて来た。しかし、その後、そうした公式組織論だけでは経営組織の本質を十分に説明しつくし得ないことが指摘されるに至り、伝統的公式組織論の修正あるいは補完が提唱されるようになって来た。

そのような修正の第1として、従来の部課組織では律し得ない流動的あるいは臨時的業務活動を遂行する種々の機動的組織形態の登場があげられる。それらはユニット・システムやプロジェクト・チームなどの動態的組織形態である。

第2の修正は、公式組織をいかに論理的に整合したものとして編成しても、それだけでは各職位の人々が予定通りの活動をしないことの反省から、人々を活動へと駆り立てる動機の探求が始まり、その結果、2つの側面が明らかになった。その1つは、人々の集団の中に公式組織とは別個のインフォーマルな（非公式な）集団が形成され、そうした非公式集団が成員である個人に加える暗黙の影響力が、公式組織の機能をマヒさせてしまうという事実である。非公式集団固有の価値観や規律は、時には、公式な業務規定に反する行動へと人々を駆り立てることがある。しかも、そうした非公式集団の形成とその影響力の発現の仕方は自然発生的であり、かつ多様であるので、その把握が困難であり、まして、それを公式組織と調和するよう統制することは困難である。しかし、好むと好まざるとに関係なく、管理者はそうした自生的非公式集団の存在を認知して、細心の注意をもってその実態を把握し、公式組織と非公式組織の調和・共存をはからなければならない。そのために、場合によっては、より大きな誘因を提供したり、説得を行なうことが必要であろう。そして、時には、公式組織や業務規定の改訂あるいは弾力的運用が必要であろう。そして、公式組織や業務規定そのものを初めから実情に応じて変更し

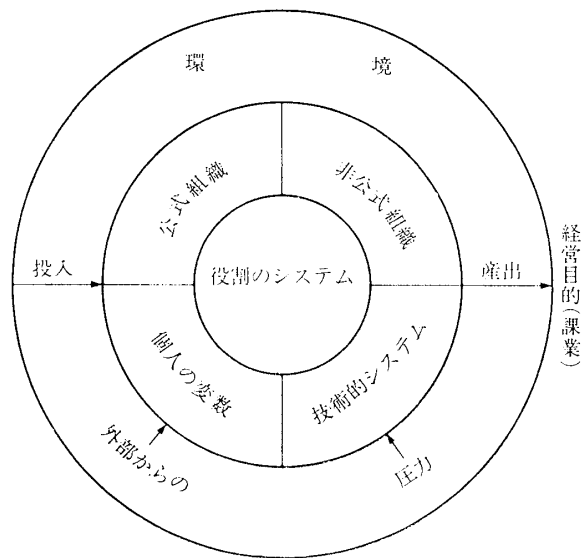
得るよう弾力的に定めておく必要があるのである。

第2の事実は、マーチ、サイモンが明らかにしたように、個人の生産活動への動機付けや組織への参加意思決定に影響を与える要因の多様性と、それに反応する個人の特性の多様性である。人間の組織は、それぞれ個性（パーソナリティ）をもって意思決定を行なう個人の集団から形成されている。そうした個人の個性や、個人の意思決定のメカニズムを理解しなくては、集団内の個人を律し、集団の活動を方向付けして行くことはできない。そして、非公式集団からの影響をも加えて、集団内の個人の行動の動機付けの諸要因を詳細に分析し、それらの諸要因の中の操作可能なものをコントロールして、人々を集団目標の達成のための協働へと動機付けして行くことが必要である。そうした動機付けなしでは、公式組織は骨格だけのものになってしまい、血と肉を伴った躍動する生きた有機的組織体としての活力を持たないものになってしまうのである。

第3の修正は、社会—技術システム論が展開した、生産活動の技術的条件の差異に基づく組織形態やリーダーシップ・スタイルの差異および同一企業内の部門間の業務活動の特性や指向性の差異に基づく組織形態やリーダーシップ・スタイルの差異の認識である。そして、同一企業内の部門間の差異が協調を妨げている事実を認識して、それらを調整する機構の設定の必要を認識することである。それは単に研究開発活動における協力の問題ばかりでなく、企業全体にかかわる諸問題の解決に各部門の協力が必要な際に、つねに起こる問題である。特に、全般管理を担当するトップ・マネジメントの組織や機能を考える際に、部門間の差異を埋めて調整するにはどうすれば良いかという問題に1つの指針をそれが与えていると思われる。

以上を総合して、経営組織の総合モデルとして、公式組織、非公式組織、個人の個性、技術的条件という4つの側面の複合体を考えることができよう。そうしたモデルを想定した著者に

第2表 経営組織の総合モデル



ハントがいる。ハントはその著『動態的組織論』(J. W. Hunt, *The restless organisation*, 1972)において、第2表のようなモデルを示している¹¹⁾。そして、ハントは以上の4側面のそれぞれのからみ合いについて、個々に詳述しており、その見解は注目に値する。しかし、ここでハントの見解を詳細に検討する余裕はないので、後日に改めて検討することにした。

結論としていえることは、技術的条件、非公式組織、個人の個性を十分考慮に入れて、もっとも適当な弾力的公式組織を編成すべきであるということである。

IX 経営組織の計画と統制——組織の変革

経営組織は、本来、経営目的や経営戦略の実現に適したものとして構成されるべきものであるが、最近のように外部環境の変化および内部の人々の要求の変化が急激な場合には、単にこれまでの組織の微調整では、そうした変化に適応し切れなくなり、組織構造の根本的変革にまで進まざるを得なくなる。たとえば、企業規模の拡大がある限度を超えると、それまでの集権管理では全体を管理し切れなくなり、そこに分権管理を導入せざるを得なくなる。新しいオートメーション技術が開発されれば、在来の作業

組織を解体して、新しく自動化された生産工場を建設しなければならない。新製品が開発されれば、その商業化を推進するチームを編成しなければならない。そしてまた、最近のように従業員の意識革命によって、従来のコンベア・システムによる単調なくり返し作業を忌避し、仕事の中に自己実現の機会や成功感を見いだそうとしたり、仲間との連帯感を持ちたいという気持ちが強くなって来て、人間回復というスローガンが一般に承認されて来ると、従来の流れ作業方式や管理者側からの一方的・専制的な作業方式の指示というリーダーシップ・スタイルはとれなくなる。

そうした組織構造やリーダーシップ・スタイルなどの変更は、組織業績(利益、売上高、コストなど)の悪化または悪化の予想、新しい機会の登場(新市場や新製品の開発)、内外の人々の意識の変化(製品に対する好みの変化、企業の社会的責任の重視、公害反対、——以上、外部の人々の意識変化;仕事の中に生きがいを見いだしたい、昇給・昇進よりレジャーやマイホームを重視する——以上、従業員の意識変化)などを引き金として、経営目的の変更と新しい経営戦略計画が樹立され、それに伴って、新しい組織構造計画が立てられ、新しいリーダーシップ・スタイルが打ち出されるのである。

業績の悪化は、景気や市場条件の悪化に起因するものと、内部の生産の技術的システムが円滑に作動しないためのものと、従業員の勤労意欲(モラル)の低下に起因するものなど種々のものがある。モラルの低下は、生産高の減少、離職率・欠勤率の上昇、苦情の増大などとなって現われるが、その原因は、作業方式・管理方式に対する不満、報酬・福祉に対する不満、仲間・上司・家人との不和などの個人的理由、非公式集団の怠業をすすめる規律などがある。そうした原因をよく分析・把握した上で、作業方式・管理方式の変更などの組織構造の変革や、苦情や提案の処理制度の確立、精神医学的カウンセラーの配置などの諸対策によって、モラルの向上をはかるべきである。

11) J.W.Hunt, *The restless organisation*, 1972, p. 11.

なお、経営組織の変革に際しては、現場の意見が尊重されるべきである。たとえば、先に参照した「動態的組織改変実例集」の中に、M電機の課制廃止推進のプロセスにおける基本的考え方として、次のような話載っている¹²⁾。

「当社の係制廃止あるいは課制廃止の特徴は、本社が強制せずに来たことである。全社いっせいにという形をとらなかったわけである。極端な言い方をすれば、やりたいところがやるという形だった。……たとえば、総務の課制をいっせいにやめるといった形はとってこなかった。19製作所のなかで3カ所が総務の課制廃止を実現しているが、残りの16カ所の総務は依然として課を持ち続けている。また、課制廃止をやるにあたり、内部での討議を十分やってほしい、ということを強調した。」

すなわち、組織変革の問題も計画設定の場合

と同様に、単に組織構造の論理的整合性の立場から解決できる問題でなくて、そのような組織構造に従って活動する人々の感情の問題が含まれているのであり、そうした感情を無視して、本社からの1片の指令で課制廃止を強制した場合には、いろいろな不適合が起こり、そこに不安や不満が発生して、モラルの低下、ひいては機能マヒが起こりかねないのであり、どうしても現場の人々の意見を尊重せざるを得ないのである。人々は急激な変化に対しては、本能的な不安を感じるものである。そうした不安感を解消させるためにも、十分な時間をかけた討議・対話のプロセスが変革の前段階として不可欠なのである。

以上で、不十分ながら、経営組織過程の概説を終り、次に経営統制過程を検討する。

(以下、次号に続く。)

12) 企業研究会編「'74動態的組織改変実例集」p. 66.